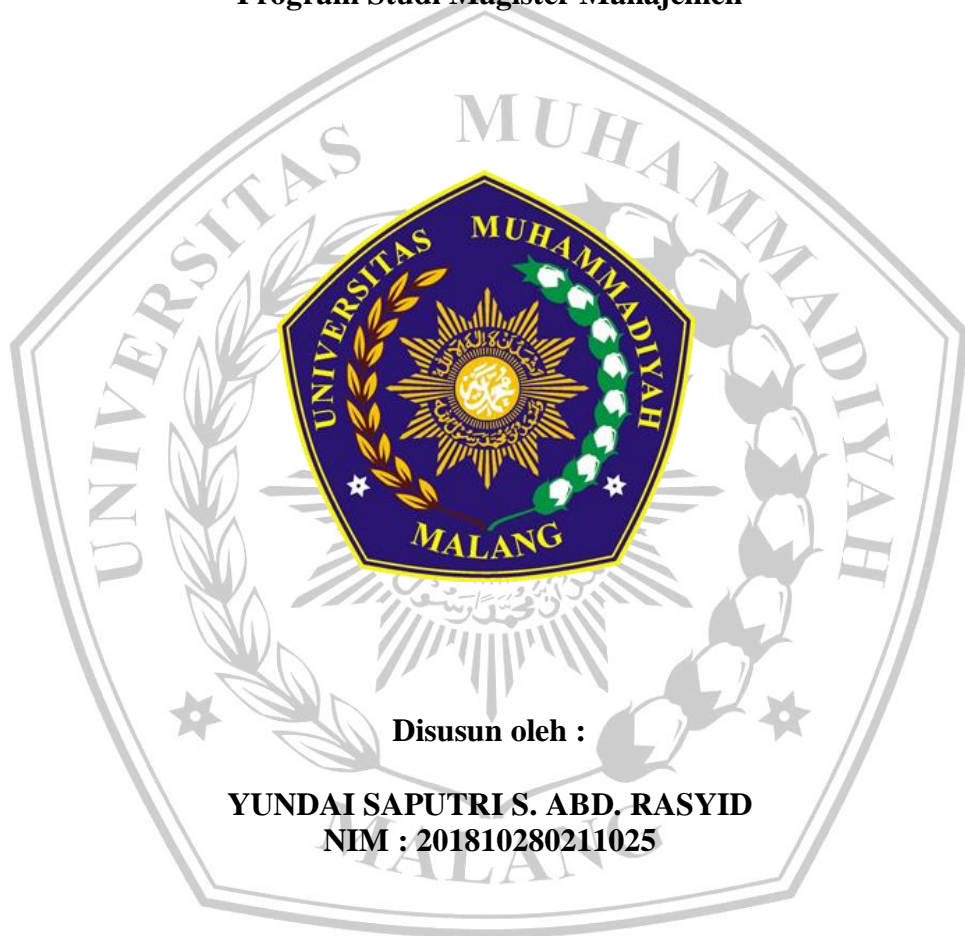


**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI PEMIMPIN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Pada Pt. Global Prima Santosa Kota Gresik)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

**YUNDAI SAPUTRI S. ABD. RASYID
NIM : 201810280211025**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
April 2020**

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

YUNDAI SAPUTRI S. ABD. RASYID

201810280211025

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Kamis/ 16 April 2020
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	: Dr. Aniek Rumijati
Sekretaris	: Dr. Ahmad Juanda
Penguji I	: Prof. Dr. Bambang Widagdo
Penguji II	: Dr. Mursidi

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN
KETERAMPILAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi pada PT. Global Prima Santosa Kota Gresik)**

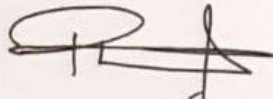
Diajukan oleh :

YUNDAI SAPUTRI S. ABD. RASYID
201810280211025

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Kamis/ 16 April 2020

Pembimbing Utama

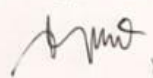


Dr. Aniek Rumijati

Direktur
Program Pascasarjana

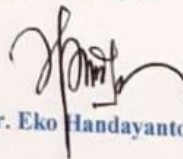
Prof. Akhsanul In'am, Ph.D

Pembimbing Pendamping



Dr. Ahmad Juanda

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : YUNDAI SAPUTRI S. ABD. RASYID

NIM : 201810280211025

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MODERASI** (Studi pada PT. Global Prima Santosa Kota Gresik) Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 April 2020

Yang menyatakan,



YUNDAI SAPUTRI S. ABD. RASYID

KATA PENGANTAR



AssalamuAlaikumWarahmatullahiWabarakatuh

AlhamdulillahRabbilAlamin segala puji bagi Allah SWT, Sang Maha Pencipta dan Pengatur Alam Semesta, berkat rahmat dan ridho-Nya, peneliti akhirnya mampu menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Dan Keterampilan Komunikasi Pemimpin Sebagai Variabel Moderasi”**. Sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam penyelesaian tesis ini, tidak sedikit kesulitan dan hambatan yang peneliti alami, namun berkat dukungan, dorongan dan semangat berbagai pihak sehingga akhirnya tesis ini dapat selesai. Pada kesempatan ini izinkanlah peneliti menyampaikan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Fauzan, M. Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Prof. AkhsanulIn'am, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Bapak Dr. Eko Handayanto, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan yang sangat bermanfaat sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dr. AniekRumijati dan Bapak Dr. Ahmad Juanda, selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping yang dengan penuh kesabaran dan pengertian membimbing peneliti untuk menyelesaikan tesis ini mulai dari pemilihan judul, pelaksanaan penelitian, sampai dengan penyelesaian tesis.
5. Kepada Bapak Prof. Bambang Widagdo dan Bapak Dr. Mursidi, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran, masukan dan koreksi mulai dari awal sampai selesainya tesisini.
6. Seluruh Dosen, Staf Pengajar dan Staf Akademik Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan penulisan tesis.

7. Teristimewa ayah tercinta Suaib Abd. Rasid dan ibu tercinta Nurhaida yang telah mendoakan dan memberikan dukungan baik moril maupun materiil, kepercayaan, kesabaran, pengorbanan, serta kasih sayang yang tak terhingga kepada peneliti.
8. Kepada teman-teman angkatan 2018 atas kebersamaan, kerjasama yang baik, bantuan, dan dorongannya. Semoga kompak selalu.
9. Mereka yang tertera namanya pada daftar pustaka, terima kasih banyak karena referensi yang diberikan sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan demi penyempurnaan tesis ini. Akhirnya peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Malang, April 2020

Peneliti

YundaiSaputri S. Abd. Rasyid

NIM. 201810280211025

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
PENDAHULUAN	1
TINJAUAN PUSTAKA	6
1. Penelitian Terdahulu	6
2. Teori Dua Faktor	8
3. Kinerja Karyawan	8
4. Komitmen Organisasi	8
5. Keterampilan Komunikasi Pemimpin	9
6. Gaya Kepemimpinan Transformasional	9
7. Kerangka Pikir Penelitian	10
8. Pengembangan Hipotesis	11
METODE PENELITIAN	13
1. Jenis dan Desain Penelitian	13
2. Populasi dan Sampel	13
3. Jenis dan Sumber Data	13
4. Uji Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data	13
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	13
1. Proses Penyebaran Kuesioner	14
2. Karakteristik Responden	14
3. Rentang Skala	15
4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk	18
5. Analisis Deskriptif	22
6. Pengujian Model Struktural	23
7. Uji <i>Goodness of Fit</i>	24

8. Pengujian Hipotesis Penelitian	25
9. Pembahasan	27
PENUTUP.....	33
1. Kesimpulan.....	30
2. Saran.....	30
3. Keterbatasan Penelitian	31
DAFTAR PUSTAKA	32



DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Data Ketidakhadiran Karyawan.....	4
2.	Laba Penjualan Ekspor.....	5
3	Karakteristik Responden	14
4.	Rentang Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	15
5.	Rentang Skala Komitmen Organisasi (Z1)	16
6.	Rentang Skala Keterampilan Komunikasi Pemimpin (Z2)	16
7.	Rentang Skala Kinerja Karyawan (Y).....	17
8.	<i>Loading Factor</i>	18
9.	Discriminant validity (Cross Loading).....	19
10.	Composite reliability, AVE, dan Cronbach alpha	21
11.	<i>Statistic Descriptive</i>	22
12.	Hasil Perhitungan <i>R-Square</i>	24
13.	Uji Hipotesis <i>Direct Effect</i>	25
14.	Uji Hipotesis <i>Indirect Effect</i>	26
15.	Uji Hipotesis Moderasi.....	26



DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir Penelitian.....	11
2.	Model Penelitian	23



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Pada PT. Global Prima Santosa Kota Gresik)**

Yundai Saputri S. Abd. Rasyid

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

Email: yundaisaputri96@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada PT. Global Prima Santosa Kota Gresik. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi karyawan sebanyak 150 responden. Desain penelitian yang digunakan merupakan jenis penelitian eksplanatori dengan menggunakan survey. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari pendistribusian kuesioner. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan alat analisis SPSS, *Partial Least Square* (PLS) dan *sobel test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dan keterampilan komunikasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin, kinerja karyawan

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE
WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MEDIATION VARIABLE AND
COMMUNICATION SKILLS AS MODERATION VARIABLE
(Study at PT. Global Prima Santosa Gresik)**

YundaiSaputri S. Abd.Rasyid

Postgraduate Program, UniversitasMuhammadiyah Malang

Email: yundaisaputri96@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership, organizational commitment, communication skills of a leader on employee performance. The study was conducted at PT. Global Prima Santosa in Gresik. The sampling technique used a saturated sample consisting of the entire population of employees amounted to 150 respondents. The research design used an explanatory research through surveys. The sources of data were obtained from questionnaires. The data were analyzed using *Structural Equation Modeling* (SEM) with the help of SPSS analysis tool, *Partial Least Square* (PLS), and *Sobel test*. The result showed that the transformational leadership did not directly affect employee performance; the transformational leadership affected employee performance through organizational commitment; and communication skills were able to moderate the relationship between transformational leadership on employee performance.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, communication skills of leaders, employee performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya modal dari suatu organisasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi tetapi bertindak sebagai sumber kompetitif semata keuntungan yang tak ada bandingannya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan organisasi maupun perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Semua organisasi atau perusahaan manapun pasti menginginkan karyawannya menghasilkan kinerja yang tinggi yang dapat membantu organisasi atau perusahaan meraih kesuksesan.

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan yang cukup besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Untuk itu, terdapat banyak cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya antara lain dapat melalui pengembangan karir, pemberian kompensasi yang adil beserta sistemnya, komunikasi, pelatihan, promosi, pemberian motivasi, menerapkan disiplin kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Organisasi di seluruh dunia sangat peduli dengan pemahaman, pencarian dan mengembangkan kepemimpinan. Terlepas dari jenis organisasi, kepemimpinan dilihat memainkan peran penting dalam membentuk tim atau individu agar berkinerja tinggi. Para pemimpin menghadapi tantangan yang lebih besar daripada sebelumnya karena meningkatnya kompleksitas lingkungan dan sifat organisasi yang berubah. Jika kita menelusuri sejarah, menjadi sangat jelas bahwa para pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menarik perubahan dalam kaitannya dengan tuntutan lingkungan.

Era saat ini kepemimpinan adalah salah satu elemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Bertanggung jawab atas pengembangan dan pelaksanaan keputusan organisasi strategis, pemimpin harus memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya organisasi secara optimal untuk mengeluarkan produk dan layanan terbaik demi kepentingan terbaik para pemangku kepentingan. Singkatnya, efektif kepemimpinan adalah penyebab utama keunggulan kompetitif untuk semua jenis organisasi (Zhu et al., 2005).

Para pemimpin diberi kesempatan untuk memimpin, bukan karena mereka ditunjuk oleh manajer senior tetapi mereka memimpin karena mereka dianggap dan diterima oleh pengikut sebagai pemimpin (Hafeez et al., 2012). Faktanya seorang pemimpin harus memberi para pengikut apa yang dibutuhkan untuk membuat mereka tetap produktif dan terus maju untuk visi

bersama. Tetapi jika para pemimpin gagal untuk memberikan apa yang dijanjikan maka akan menumbuhkan rasa ketidakpercayaan dan menurunkan motivasi para pengikut. Jadi seorang pemimpin perlu fokus pada kebutuhan pengikutnya di dalam dan di luar organisasi agar mereka terus maju secara konsisten.

Literatur tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tidak ada kesepakatan bersama tentang jenis gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan dan bagaimana masing-masing gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja. Sebagian besar peneliti menunjukkan adanya inkonsistensi bahwa ada pengaruh positif yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, Rohmadi (2018), Widayanti and Putranto (2015), dan Sundi (2013).

Sedangkan hasil penelitian Kashif Rathore (2017), Tobing and Syaiful (2018), Handoyo (2015), dan Prabowo et al. (2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoyo (2015), kualitas kepemimpinan transformasional sendiri tidak dapat memastikan kinerja karyawan secara memadai. Secara keseluruhan, pemimpin yang aktif terlibat dalam mengambil tindakan, memecahkan masalah atau berurusan dengan masalah yang timbul akan menghasilkan kinerja karyawan yang rendah.

Faktor penting perilaku bagi efektivitas organisasi yang mempengaruhi perilaku para karyawan antara lain adalah komitmen mereka terhadap organisasi atau *organizational commitment* (OC). Asumsi umum menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki komitmen. Menurut Folorunso et al. (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lembaga manajemen dan pembuat kebijakan harus mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja staf akademik melalui peningkatan tingkat komitmen karyawan.

Pada penelitian ini, peneliti memilih komitmen organisasi sebagai variabel mediasi karena komitmen organisasi merupakan keadaan setiap karyawan yang akan memihak pada organisasi untuk mempertahankan organisasi dengan tetap menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan untuk mencapai visi misi organisasi. Jadi, pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki loyalitas yang besar pada organisasi dan akan berusaha secara optimal untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Komitmen organisasi adalah variabel penting untuk memahami perilaku karyawan dalam organisasi dan memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan seperti keinginan untuk tetap tinggal di organisasi, tingkat absensi, kepuasan

kerja dan tingkat turnover kerja. Secara garis besar, karyawan yang berkomitmen memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan kinerja yang lebih baik. Salah satunya variabel penting untuk memperkuat komitmen organisasi adalah keberadaan gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan dan membuat mereka merasakan pentingnya kehadiran pemimpin untuk karyawan.

Komitmen terhadap organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja seseorang di perusahaan. Al Zefeiti and Mohamad (2017) menyatakan keyakinan yang kuat pada nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk melakukan banyak upaya atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dimana hasil kerja yang baik akan diperoleh ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat pada organisasi dan keterikatan psikologis dengan organisasi. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Hendri (2019) menunjukkan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa jika komitmen organisasi yang mencakup keyakinan dan penerimaan kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi semakin baik, kemudian pekerjaan karyawan dicirikan dengan keterampilan karyawan maka akan meningkatkan kinerja yang lebih baik. Penelitian Bandula and Jayatilake (2016) juga menemukan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para karyawan. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi tidak hanya tetap dengan organisasi mereka, tetapi juga cenderung mengerahkan lebih banyak upaya atas nama organisasi dan bekerja menuju keberhasilan organisasinya dan karena demikian menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak berkomitmen.

Upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan beberapa hal. Seorang karyawan tidak hanya dituntut untuk memiliki keterampilan keras seperti pengetahuan yang mendalam tentang bidang kerja tertentu tetapi juga perlu memiliki keterampilan lunak yang dikenal sebagai keterampilan komunikasi, keterampilan presentasi, dan lain-lain (Khuong et al., 2016). Dalam hal ini, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi antara pemimpin dengan karyawannya. Keterampilan komunikasi adalah salah satu keterampilan yang sangat penting dalam lingkungan kerja baik untuk pemimpin maupun karyawan karena diyakini bahwa keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan berkat suasana hati yang produktif dan kemampuannya untuk memberikan informasi atau arahan yang jelas kepada karyawan. Pengalaman dunia nyata menggambarkan pentingnya efektivitas memberi informasi, memotivasi, dan memimpin orang

setiap kali berbicara (Friedman, 2011). Teknik-teknik yang dijelaskan termasuk berbicara dengan penuh semangat, membuat koneksi cepat, dan terlibat penuh karena komunikasi yang efektif sangat penting selama situasi perubahan organisasi. Maka dari itu, keterampilan komunikasi pemimpin dapat memainkan peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan di PT Global Prima Santosa merupakan hal yang sangat penting karena tingkat keberhasilan tergantung pada pencapaian target mereka setiap tahun dalam bidang perdagangan ekspor hasil laut. Prestasi mereka mencapai target dapat membantu perusahaan untuk berkembang. Oleh karena itu, kemampuan karyawan untuk memenuhi target mereka akan menjadi faktor yang menentukan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan dapat disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Saeed et al., 2013). Salah satu faktor eksternal yang harus dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan pemimpin mereka (Bass et al., 2003). Hasil survey melalui wawancara terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ini diketahui kinerja karyawan, mengalami penurunan dalam bekerja ditandai dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu penyelesaian yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Penurunan kualitas kerja juga dapat dilihat dari pembuatan laporan keuangan oleh karyawan dibagian keuangan yang tidak tepat waktu sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaian untuk suatu periode tertentu. Kualitas kerja karyawan diduga kurang maksimal tanpa ada pengawasan langsung dari pemimpin.

Terdapat beberapa pelanggaran aturan yang dilakukan oleh para karyawan perusahaan ini yang menunjukkan kinerja kurang bersemangat di organisasi, misalnya, terlambat memasuki tempat kerja dan tidak ikut serta dalam latihan kantor lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 yang menunjukkan tentang tingkat ketidakhadiran karyawan enam bulan terakhir:

Tabel 1. Data ketidakhadiran karyawan tahun 2019

Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Jumlah Absensi	Tingkat Absensi (%)
Juli	150	27	5	0,12
Agustus	150	27	7	0,17
September	150	26	6	0,15
Oktober	150	27	9	0,22
November	150	26	10	0,25
Desember	150	21	13	0,41

Sumber: Kep. Bagian Personalia PT. Global Prima Santosa

Selain tingkat absensi yang cukup tinggi, laba penjualan ekspor pada perusahaan ini dalam tiga bulan terakhir setiap tahun juga mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tabel 2 berikut:

Tabel 2. Laba Penjualan Ekspor Tiga Bulan Terakhir

Tahun	Bulan	Laba Penjualan	Total
2017	Oktober	Rp 501.298.000	Rp 2.866.041.500
	November	Rp 1.446.547.000	
	Desember	Rp 918.196.500	
2018	Oktober	Rp -	Rp 2.103.408.000
	November	Rp 2.103.408.000	
	Desember	Rp -	
2019	Oktober	Rp -	Rp 1.643.850.000
	November	Rp -	
	Desember	Rp 1.643.850.000	

Sumber: Kep. Bagian Personalia PT. Global Prima Santosa

Data di atas menunjukkan bahwa perusahaan ini mengalami penurunan laba penjualan tiap tahunnya, hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan.

Dengan memperhatikan uraian di atas, perlu diidentifikasi apakah penurunan kinerja karyawan tersebut ada keterkaitannya dengan faktor kepemimpinan, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin, dan kinerja karyawan pada perusahaan ini. Maka perlu pengkajian terhadap keterkaitan hal-hal tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeteksikan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin dan kinerja karyawan pada PT. Global Prima Santosa, (2) menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (3) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, (4) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterampilan komunikasi pemimpin sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun manfaat secara praktis. Dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan penelitian bagi pihak yang terkait. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran berupa masukan-masukan yang berharga bagi perusahaan. Sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan dan mengembangkan kebijakan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kinerja karyawan dan Sebagai bahan rujukan untuk para peneliti selanjutnya terkait

dengan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin, dan kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu (lampiran 1), bukti empiris dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan-perbedaan hasil penelitian yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ini menjadi hal yang menarik bagi peneliti untuk menjadikan referensi tersebut untuk diteliti dengan menggabungkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan keterampilan komunikasi pemimpin sebagai variabel moderasi yang mengacu pada penelitian sebelumnya berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Tobing and Syaiful (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Liasari (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Muchran BL (2017) menunjukkan pengaruh langsung keterampilan komunikasi pemimpin terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.

Sebagaimana disebutkan di atas, sejumlah penelitian menemukan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, ada juga hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pengaruh mediasi komitmen organisasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh langsung keterampilan komunikasi pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, penelitian Anyango (2015) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan dapat dengan mudah menyalurkan kemampuannya ketika organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk tujuan organisasi bersama. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tobing and Syaiful (2018) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan transformasional kurang mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi antara pemimpin dan bawahan.

Temuan dari penelitian Nurdin and Rohendi (2016) dan Thamrin (2012) menunjukkan terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Liasari (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Temuan lain dari penelitian Memon (2014) menunjukkan pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi memiliki efek positif pada kinerja karyawan lintas berbeda budaya, termasuk perbedaan gender. Keterampilan komunikasi yang sempurna dan tepat adalah yang terpenting dalam organisasi. keterampilan komunikasi manajer yang memotivasi dan menginspirasi rekan tim untuk bekerja keras dan mencapai target tim untuk dapat mencapai tujuan organisasi, keterampilan komunikasi yang baik dianggap sebagai keterampilan paling penting yang harus dimiliki seorang pemimpin.

Pada penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Adapun persamaanya adalah penelitian ini akan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Abdalla (2010). Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Memon (2014) dimana pada penelitian tersebut keterampilan komunikasi pemimpin ditempatkan sebagai moderasi antara gender dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian ini keterampilan komunikasi pemimpin ditempatkan sebagai variabel moderasi langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan untuk melihat apakah keterampilan komunikasi pemimpin dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

2. Teori Dua Faktor

Frederick Herzberg berargumen bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar bahwa sikapnya terhadap kerja akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg mengelompokkan faktor-faktor yang membuat orang-orang merasa puas dan tidak puas. Faktor-faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan cenderung dikaitkan dengan kepuasan kerja. Ketidakpuasan cenderung dikaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi

kerja. Adapun gaya kepemimpinan dan keterampilan komunikasi pemimpin dapat ditingkatkan dengan menekankan pada faktor-faktor ekstrinsik.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja SDM menurut Mangkunegara (2006) merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan kerja sesuai dengan tujuan organisasi baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Corvellec (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah konsep relatif yang didefinisikan dalam istilah dari berbagai referensi yang menggunakan serangkaian waktu dalam pengukuran untuk menghasilkan hasil dimasa depan.

Dari beberapa pengertian atau pendapat mengenai kinerja karyawan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan kinerja adalah hasil kerja dari individu atau bakat yang disalurkan pada pekerjaannya untuk pencapaian tugas dan tanggung jawab dalam suatu ruang lingkup organisasi. Jadi, kinerja karyawan adalah hasil pelaksanaan kerja karyawan yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi.

Mangkunegara and Prabu (2009) menyatakan ada empat indikator yang bisa digunakan untuk pengukuran kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas, merupakan tingkat ketelitian dan kerapian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kuantitas, yang terdiri dari output dan menyelesaikan pekerjaan dengan ekstra.
- c. Pelaksanaan tugas, merupakan karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan tepat waktu.
- d. Tanggung jawab, berarti tidak melimpahkan pekerjaan pada pegawai yang lain dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang telah dikerjakan.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif seseorang terhadap suatu organisasi dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Tobing, 2009). Menurut Robbins and Judge (2006) komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) adalah situasi dimana seorang individu mendukung organisasi tertentu sebagai tujuan dan keinginan untuk mempertahankan dan memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Allen and Meyer (1990) menyatakan ada tiga dimensi komitmen dalam organisasi. Tiga dimensi komitmen organisasi tersebut adalah:

- a. *Affective commitment* (komitmen afektif), yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi.
- b. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment* (komitmen normatif), yaitu komitmen yang terkait dengan kewajiban pada organisasi dengan memiliki keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi.

5. Keterampilan komunikasi pemimpin

Kepemimpinan adalah perilaku yang dalamnya diberlakukan komunikasi. Dalam komunikasi secara khusus menyarankan agar komunikasi itu membentuk persepsi para karisma pemimpin, dimana komunikasi dapat dibagi menjadi isi pesan pemimpin dan presentasi dari pesan-pesan tersebut. Demikian pula, pesan yang dikirim oleh para pemimpin dianggap mengandung strategi afektif dan kognitif dimana ketika para pemimpin berkomunikasi secara efektif akan visi mereka, mereka memenangkan kepercayaan para pengikut dalam hal ini adalah bawahan atau karyawan, yang pada gilirannya membantu kepuasan akan komunikasi antara pemimpin dan karyawan (Pavitt, 1999).

Seorang pemimpin dapat membantu bawahannya untuk memahami mengapa dan bagaimana makna mereka terlibat dalam kegiatan, dan sebagian besar hal itu dicapai melalui bahasa dan komunikasi interpersonal.

Indikator yang digunakan untuk mengukur keterampilan komunikasi berbeda-beda dalam berbagai studi. Dalam penelitian Chamanzamin (2013), keterampilan komunikasi pemimpin diukur dengan menggunakan tujuh indikator, yaitu: (1) Keterbukaan diri, (2) Empati, (3) Pemain pendukung, (4) Positivisme, (5) Keterampilan sosial, (6) Pengaruh dan inspirasi yang ideal, dan (7) Merangsang secara intelektual.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang menciptakan nilai dan perubahan yang positif untuk pengikut adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang seperti itu berfokus pada "transformasi" orang lain untuk saling membantu, saling memperhatikan, untuk mendorong dan menjadi harmonis, dan memperhatikan menuju organisasi secara keseluruhan. Berson et al. (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat

membantu untuk menggerakkan inovasi yang diterapkan oleh organisasi di era kompetisi. Dengan memberi nilai pada perluasan visi dan dengan mendorong bawahan untuk mengejar visi tersebut maka kepemimpinan transformasional dapat memperlancar kemajuan perubahan pada organisasi (Paracha et al., 2012). Untuk itu ada empat skala yang bisa digunakan untuk mengukur kepemimpinan, yaitu karismatik, inspirasi, pertimbangan karakteristik individu, dan stimulasi intelektual.

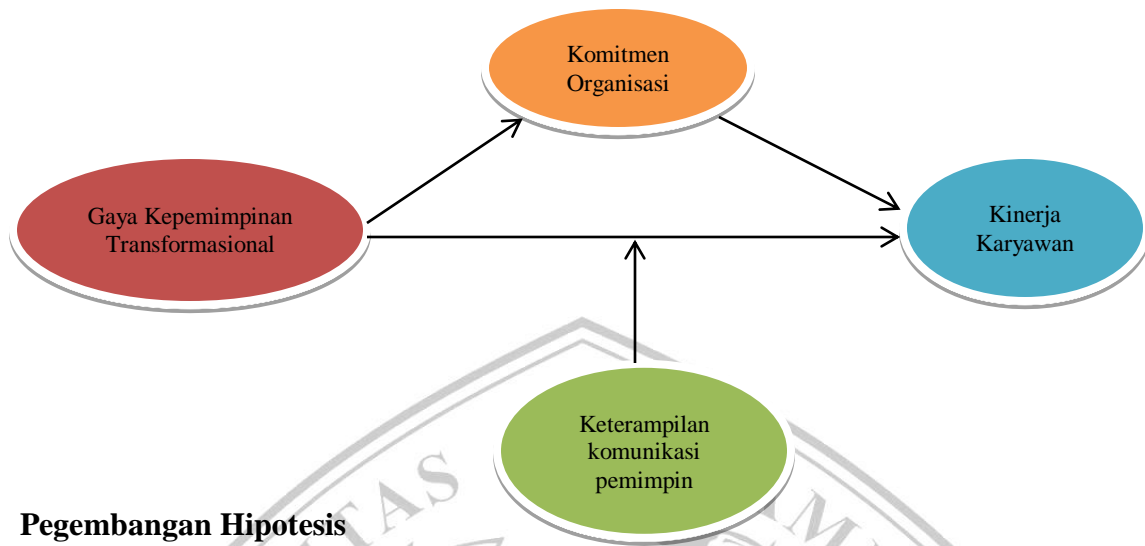
Pemimpin transformasional bergerak melampaui proses pertukaran yang sederhana. Mereka menetapkan harapan yang menantang dan memungkinkan orang lain untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Bass (1985) menggambarkan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat faktor berbeda yaitu:

- a) *kepemimpinan karismatik* adalah ditunjukkan oleh para pemimpin yang bertindak sebagai panutan, menciptakan rasa identifikasi dengan berbagi visi, dan menanamkan kebanggaan dan iman pada pengikut dalam mengatasi hambatan. Dimensi ini juga dikenal sebagai pengaruh ideal.
- b) *Inspirasi* didefinisikan sebagai menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk secara antusias menerima dan mengejar tujuan dan misi yang menantang.
- c) *Pertimbangan individu* terdiri dari perilaku seperti mengkomunikasikan rasa hormat pribadi kepada pengikut dengan memberikannya perhatian khusus, dengan memperlakukan masing-masing secara individual, dan dengan mengenali masing-masing kebutuhan unik seseorang.
- d) *Stimulasi intelektual*. Para pemimpin yang mempertimbangkan masalah lama dengan cara baru, mengartikulasikan ide-ide baru ini, dan mendorong pengikut untuk memikirkan kembali secara konvensional praktik dan gagasan.

7. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan suatu penelitian yang dibutuhkan yang berfungsi untuk memudahkan dalam melaksanakan penelitian. Secara garis besar, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterampilan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut ini:

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



8. Pengembangan Hipotesis

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja karyawan

Proses transformasi bisa dilihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan karisma, pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass et al., 2003). Hasil pada penelitian Rohmadi (2018), Mottoh (2015), dan Lor and Hassan (2017) menemukan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana kepemimpinan transformasional akan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan tidak akan mengambil keuntungan dari karyawan. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

b. Peran Mediasi Komitmen Organisasi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor seperti gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, lingkungan kerja, kelompok, sifat dan kejelasan kerja, dan ketersediaan alternatif (Curtis and Wright, 2001). Penelitian sebelumnya telah memberikan banyak perhatian pada hubungan komitmen organisasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Penelitian Nurdin and Rohendi (2016), Sina (2013), dan Mubarak and Darmanto (2015) menunjukkan terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini, adalah:

H₂: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

c. Peran Moderasi Keterampilan Komunikasi Pemimpin antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Penelitian Muchran BL (2017) yang dilakukan pada karyawan travel biro jasa perusahaan di Makassar meneliti pengaruh keterampilan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Temuan penelitian ini menunjukkan dampak positif dan signifikan pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi pemimpin dengan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi. Çetin et al. (2012) mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi kompetensi disalah satu bank Turki. Pada penelitiannya mengemukakan kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai faktor mendasar bagi keberhasilan organisasi. Karyawan adalah aset terpenting dalam suatu organisasi. Pemimpin yang cakap memberikan bimbingan untuk organisasi dan memimpin pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Karena itu, organisasi perlu memiliki pemimpin yang efisien untuk memimpin dan memotivasi karyawan mereka dalam operasi sehari-hari mereka sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi. DiSanza and Legge (2016) mengemukakan keterampilan komunikasi yang efektif sangat penting bagi orang yang memegang posisi manajerial karena manajer perlu menjelaskan, mendengarkan, membujuk, membimbing, melatih, mendorong, memfasilitasi dan mengarahkan anggota kelompok untuk memenuhi tujuan individu dan organisasi mereka. Komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin dapat memahami setiap karyawan dan membantu menciptakan pemahaman antara orang-orang dan menumbuhkan hubungan baik di antara para pekerja di konteks bisnis manapun

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini, adalah:

H₃: Keterampilan komunikasi pemimpin mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori, yaitu bertujuan untuk menjelaskan bagaimana hubungan suatu variabel dengan variabel yang lainnya untuk menguji suatu hipotesis. Variabel yang diteliti dalam penelitian terdiri dari satu variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, satu variabel mediasi, yaitu komitmen organisasi, satu variabel moderasi, yaitu keterampilan komunikasi pemimpin, dan satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian survei.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Global Prima Santosa Kota Gresik yang berjumlah 150 orang. Adapun pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana menurut Sugiyono (2011), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sehingga dalam penelitian ini responden yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah 150 karyawan.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Adapun sumber data primer diperoleh dari pendistribusian kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan sebagai responden.

4. Uji Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data

Instrumen penelitian diuji dengan pengukuran validitas dan reliabilitas. Pemodelan hubungan antar variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modelling*), dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* SPSS dan *Partial Least Square* (PLS). Pengujian hipotesis variabel mediasi dilakukan dengan uji sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan detesis gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin dan kinerja karyawan pada PT. Global Prima

Santosa dan hubungan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin, dan kinerja karyawan.

1. Proses Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan pada perusahaan dengan menjadikan seluruh karyawannya sebagai responden, yaitu sebanyak 150 responden. Dari 150 kuesioner yang telah dibagikan, kusioner yang kembali dan dapat diolah adalah sebanyak 143, sedangkan sisanya sebesar 7 tidak dikembalikan. Dengan demikian, pada penelitian ini data yang diolah adalah sebanyak 143 sampel.

2. Karakteristik Responden

Karakteristik dari responden sebanyak 143 karyawan pada perusahaan ditampilkan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin: 1. Laki-laki 2. Perempuan Jumlah	106 37 143	74,13% 25,87% 100%
2.	Status Pernikahan: 1. Belum Menikah 2. Menikah 3. Lainnya Jumlah	50 93 - 143	34,97% 65,03% 0% 100%
3.	Status Karyawan: 1. Karyawan Tetap 2. Karyawan Tidak Tetap Jumlah	30 113 143	20,98% 79,02% 100%
4.	Tingkat Usia: 1. < 20 tahun 2. 21 – 30 tahun 3. 30 – 40 tahun 4. > 40 tahun Jumlah	11 78 41 13 143	7,69% 54,55% 28,67% 9,09% 100%
5.	Tingkat Pendidikan: 1. SMA/ SMK 2. D3 3. S1 4. S2 Jumlah	11 37 91 4 143	7,69% 25,87% 63,64% 2,80% 100%

No	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
6.	Masa Kerja:		
	1. < 3 tahun	113	79,02%
	2. 3 – 5 tahun	30	20,98%
	3. 5 – 10 tahun	-	
	4. > 10 tahun	-	
	Jumlah	143	100%

Sumber: Data yang diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa para karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini mayoritasnya adalah laki-laki, dengan jumlah karyawan 106 orang atau sebesar 74,13%, mayoritas status pernikahan yang sudah menikah dengan jumlah 93 orang atau sebesar 65,03%, mayoritas status karyawan sebagai karyawan tidak tetap dengan jumlah 113 atau sebesar 79,02%, dengan mayoritas tingkat usia paling banyak 21-30 tahun sebanyak 78 orang atau sebesar 54,55%, mayoritas tingkat pendidikan terakhir responden adalah S1 sebanyak 91 orang atau sebesar 63,64%, dan berdasarkan lamanya masa kerja paling banyak rentang >3 tahun yaitu sebanyak 113 orang atau 79,02%.

3. Rentang Skala

a. Rentang skala gaya kepemimpinan transformasional (X)

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarkan maka secara lengkap dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4. Rentang Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Indikator	Nomor Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Karisma	x1	33	68	42	-	-	563	Tinggi
	x2	35	68	40	-	-	567	Tinggi
	x3	39	67	37	-	-	574	Tinggi
Inspirasi	x4	51	53	39	-	-	584	Tinggi
	x5	47	65	31	-	-	588	Tinggi
	x6	44	68	31	-	-	585	Tinggi
Perhatian	x7	40	79	24	-	-	588	Tinggi
Individual	x8	37	72	34	-	-	575	Tinggi
	x9	44	73	26	-	-	590	Tinggi
Stimulus	x10	31	84	28	-	-	575	Tinggi
Intelektual	x11	39	71	33	-	-	578	Tinggi
	x12	33	78	32	-	-	573	Tinggi
Skor rata-rata rentang skala							578	Tinggi

Sumber: Data diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan, skor indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terbesar didapatkan pada indikator perhatian individual dalam pernyataan x9

sebesar 590. Pernyataan x9 menyatakan bahwa pimpinan memperlakukan para karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.

b. Rentang skala komitmen organisasi (Z1)

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebar maka secara lengkap dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5. Rentang Skala Komitmen Organisasi (Z1)

Indikator	Nomor Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
<i>Affective commitment</i>	z1.1	34	69	40	-	-	566	Tinggi
	z1.2	37	71	35	-	-	574	Tinggi
	z1.3	27	70	46	-	-	553	Tinggi
<i>Continuance commitment</i>	z1.4	39	65	39	-	-	572	Tinggi
	z1.5	40	70	33	-	-	579	Tinggi
	z1.6	34	68	41	-	-	565	Tinggi
<i>Normative commitment</i>	z1.7	33	75	35	-	-	570	Tinggi
	z1.8	39	67	37	-	-	574	Tinggi
	z1.9	38	70	35	-	-	575	Tinggi
Skor rata-rata rentang skala							568	Tinggi

Sumber: Data diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan, skor indikator pada variabel komitmen organisasi terbesar didapatkan pada indikator *continuance commitment* dalam pernyataan z1.5 dengan total skor sebesar 579. Pernyataan z1.5 menyatakan para karyawan akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika keluar dari perusahaan.

c. Rentang skala keterampilan komunikasi pemimpin (Z2)

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebar maka secara lengkap dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 6. Rentang Skala Keterampilan Komunikasi Pemimpin (Z2)

Indikator	Nomor Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Keterbukaan Diri	z2.1	15	63	64	1	-	521	Tinggi
	z2.2	15	75	52	1	-	533	Tinggi
Empati	z2.3	17	77	49	-	-	540	Tinggi
	z2.4	16	62	64	1	-	522	Tinggi
Peran Pendukung	z2.5	22	66	55	-	-	539	Tinggi
	z2.6	19	75	49	-	-	542	Tinggi
	z2.7	20	60	63	-	-	529	Tinggi
Positivisme	z2.8	18	67	57	1	-	531	Tinggi
	z2.9	21	77	45	-	-	548	Tinggi
Keterampilan Sosial	z2.10	23	71	49	-	-	546	Tinggi
	z2.11	23	77	43	-	-	552	Tinggi
	z2.12	15	75	52	1	-	533	Tinggi
Skor rata-rata rentang skala							536	Tinggi

Sumber: Data diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan, skor indikator pada variabel keterampilan komunikasi pemimpin terbesar didapatkan pada indikator keterampilan sosial dalam pernyataan z2.11 dengan total skor sebesar 552. Pernyataan z2.11 menyatakan pimpinan memiliki keterampilan untuk menyampaikan informasi dengan bahasa yang mudah dipahami.

d. Rentang skala kinerja karyawan(Y)

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarkan maka secara lengkap dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 7. Rentang Skala Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Nomor Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Kuantitas Pekerjaan	y1	40	66	37	-	-	575	Tinggi
	y2	41	62	40	-	-	573	Tinggi
	y3	34	61	48	-	-	558	Tinggi
Kualitas Pekerjaan	y4	41	59	43	-	-	570	Tinggi
	y5	52	56	35	-	-	589	Tinggi
	y6	40	65	38	-	-	574	Tinggi
Pelaksanaan Tugas	y7	41	58	44	-	-	569	Tinggi
	y8	33	81	29	-	-	576	Tinggi
	y9	40	73	30	-	-	582	Tinggi
Tanggung Jawab	y10	38	69	36	-	-	574	Tinggi
	y11	40	64	39	-	-	573	Tinggi
	y12	40	67	36	-	-	576	Tinggi
Skor rata-rata rentang skala							574	Tinggi

Sumber: Data diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan, skor indikator pada variabel kinerja karyawan terbesar didapatkan pada indikator kualitas pekerjaan dalam pernyataan y5 dengan total skor sebesar 589. Pernyataan y5 menyatakan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan.

4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Penggunaan alat analisis PLS mengharuskan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, sebagai pengujian *Goodness of Fit* pada *outer model*. Terdapat tiga pengukuran yang digunakan yaitu (1) *convergent validity*, (2) *discriminant validity*, (3) *composite reliability*, (4) *Average Variance Extracted* (AVE), dan (5) *Cronbach Alpha*.

a. *Covergent Validity*

Pengukuran convergent validity dari outer model yaitu dengan melihat nilai outer loading dari tiap variabel. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki nilai korelasi atau *loading factor* di atas 0.5. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel 8 berikut:

Tabel 8. Loading Faktor

Variabel Laten	Indikator	Loading Factor	Keterangan
GKT	X1.1	0.761	Valid Konvergen
	X1.10	0.748	Valid Konvergen
	X1.11	0.740	Valid Konvergen
	X1.12	0.748	Valid Konvergen
	X1.2	0.765	Valid Konvergen
	X1.3	0.758	Valid Konvergen
	X1.4	0.845	Valid Konvergen
	X1.5	0.808	Valid Konvergen
	X1.6	0.780	Valid Konvergen
	X1.7	0.762	Valid Konvergen
KK	X1.8	0.750	Valid Konvergen
	X1.9	0.760	Valid Konvergen
	Y1.1	0.730	Valid Konvergen
	Y1.10	0.764	Valid Konvergen
	Y1.11	0.787	Valid Konvergen
	Y1.12	0.758	Valid Konvergen
	Y1.2	0.741	Valid Konvergen
	Y1.3	0.732	Valid Konvergen
	Y1.4	0.782	Valid Konvergen
	Y1.5	0.813	Valid Konvergen
KO	Y1.6	0.770	Valid Konvergen
	Y1.7	0.788	Valid Konvergen
	Y1.8	0.726	Valid Konvergen
	Y1.9	0.739	Valid Konvergen
	Z1.1	0.742	Valid Konvergen
	Z1.2	0.765	Valid Konvergen
	Z1.3	0.802	Valid Konvergen
	Z1.4	0.815	Valid Konvergen
	Z1.5	0.768	Valid Konvergen
KKP	Z1.6	0.778	Valid Konvergen
	Z1.7	0.762	Valid Konvergen
	Z1.8	0.791	Valid Konvergen
	Z1.9	0.752	Valid Konvergen
	Z2.1	0.738	Valid Konvergen

Variabel Laten	Indikator	Loading Factor	Keterangan
	Z2.10	0.723	Valid Konvergen
	Z2.11	0.764	Valid Konvergen
	Z2.12	0.708	Valid Konvergen
	Z2.2	0.772	Valid Konvergen
	Z2.3	0.791	Valid Konvergen
	Z2.4	0.650	Valid Konvergen
	Z2.5	0.646	Valid Konvergen
	Z2.6	0.710	Valid Konvergen
	Z2.7	0.653	Valid Konvergen
	Z2.8	0.734	Valid Konvergen
	Z2.9	0.785	Valid Konvergen

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator dinyatakan valid karena nilai *loading factor* lebih besardari 0.5. Dengan demikian, seluruh indikator sebagai pengukur konstruk keempat variabel penelitian telah valid konvergen.

b. *Discriminant Validity*

Selanjutnya validitas diskriminan dihitung menggunakan *cross correlation* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Hasil perhitungan *cross correlation* disajikan dalam tabel 5 berikut:

Tabel 9. *Discriminant validity (Cross Loading)*

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Keterampilan Komunikasi Pemimpin
X1.1	0.761	0.670	0.689	-0.158
X1.10	0.748	0.693	0.640	-0.269
X1.11	0.740	0.573	0.597	-0.234
X1.12	0.748	0.655	0.621	-0.246
X1.2	0.765	0.650	0.754	-0.158
X1.3	0.758	0.628	0.699	-0.188
X1.4	0.845	0.762	0.816	-0.146
X1.5	0.808	0.656	0.669	-0.156
X1.6	0.780	0.671	0.715	-0.221
X1.7	0.762	0.683	0.639	-0.228
X1.8	0.750	0.684	0.746	-0.210
X1.9	0.760	0.592	0.655	-0.212

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Keterampilan Komunikasi Pemimpin
Y1.1	0.609	0.730	0.668	-0.046
Y1.10	0.747	0.764	0.670	-0.220
Y1.11	0.656	0.787	0.818	-0.110
Y1.12	0.667	0.758	0.771	-0.060
Y1.2	0.593	0.741	0.624	-0.077
Y1.3	0.555	0.732	0.635	-0.019
Y1.4	0.661	0.782	0.671	-0.013
Y1.5	0.673	0.813	0.704	-0.075
Y1.6	0.612	0.770	0.654	-0.072
Y1.7	0.640	0.788	0.695	-0.105
Y1.8	0.712	0.726	0.639	-0.248
Y1.9	0.720	0.739	0.677	-0.276
Z1.1	0.633	0.659	0.742	-0.078
Z1.2	0.656	0.686	0.765	-0.183
Z1.3	0.653	0.743	0.802	-0.055
Z1.4	0.650	0.784	0.815	-0.111
Z1.5	0.664	0.740	0.768	-0.053
Z1.6	0.768	0.668	0.778	-0.142
Z1.7	0.732	0.655	0.762	-0.108
Z1.8	0.749	0.696	0.791	-0.202
Z1.9	0.744	0.673	0.752	-0.209
Z2.1	-0.202	-0.044	-0.131	0.738
Z2.10	-0.101	-0.051	-0.057	0.723
Z2.11	-0.220	-0.116	-0.117	0.764
Z2.12	-0.136	-0.013	-0.053	0.708
Z2.2	-0.194	-0.061	-0.105	0.772
Z2.3	-0.200	-0.136	-0.133	0.791
Z2.4	-0.087	0.018	0.007	0.650
Z2.5	0.018	-0.060	0.035	0.646
Z2.6	-0.099	-0.043	-0.081	0.710
Z2.7	-0.077	0.010	-0.023	0.653
Z2.8	-0.153	-0.059	-0.077	0.734
Z2.9	-0.167	-0.112	-0.112	0.785

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan pengukuran *cross correlation* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua indikator-indikator yang mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional (GKT), komitmen organisasi (KO), kinerja karyawan (KK), dan keterampilan komunikasi pemimpin (KKP) menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *cross correlation* pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat

dinyatakan bahwa masing-masing indikator tersebut mampu mengukur variabel laten yang bersesuaian dengan indikatornya.

c. Composite Reliability

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan *composite reliability* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel 6 berikut:

Tabel 10. *Composite reliability, AVE, dan Cronbach alpha*

Variabel	AVE	Akar AVE	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.592	0.769	0.937	0.946
Komitmen Organisasi	0.601	0.775	0.917	0.931
Keterampilan Komunikasi Pemimpin	0.525	0.725	0.933	0.930
Kinerja Karyawan	0.580	0.762	0.934	0.943

Sumber: Data diolah 2020

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* yang dihasilkan dari setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0.7, sehingga konstruk yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

d. Average Variance Extraced (AVE). Cara lain yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah dengan melihat nilai AVE dengan kriteria lebih besar dari 0,5. Berdasarkan tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki *discriminaty validity* yang baik.

e. Cronbach Alpha. Uji reliabilitas dapat diperkuat dengan melihat nilai *cronbach alpha* dimana nilai yang disarankan harus lebih besar dari 0,6. Berdasarkan tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,6. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk yang ada dinyatakan reliabel.

5. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden digunakan untuk mengetahui detesis dari responden yang diukur dari sejumlah indikator-indikator yang ditanyakan (kuesioner). Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *statistic descriptive* dengan bantuan *software SPSS*

sehingga menghasilkan nilai frekuensi dari masing-masing indikator yang ditanyakan. Hasil analisis deskriptif dapat ditunjukkan pada tabel 11 berikut:

Tabel 11. *statistic descriptive*

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Std. Deviasi	Kategori
GKT (X)	143	3	5	4,0443	0,70979	Baik
KO (Z1)	143	3	5	3,9845	0,71763	Tinggi
KKP (Z2)	143	2,58	5	3,7506	0,67272	Baik
KK (Y)	143	3	5	4,0146	0,73827	Tinggi

Sumber: Data diolah 2020

Dari hasil *statistic descriptive* masing-masing variabel di atas dapat diketahui bahwa dari 143 responden sebagian besar menjawab sangat setuju pada semua item pernyataan yang diajukan. Nilai rata-rata masing-masing variabel masuk dalam kategori baik/tinggi. Rata-rata tertinggi terdapat pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai sebesar 4,04 dan standar deviasinya (tingkat sebaran datanya) sebesar 0,71. Skor indikator pada gaya kepemimpinan transformasional didapatkan pada indikator perhatian individual yang menyatakan bahwa pimpinan memperlakukan para karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dari pimpinan perusahaan ini sudah cukup baik yang menjadikan gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori tinggi.

Komitmen organisasi menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,98 dengan sebaran datanya sebesar 0,72 berada pada kategori tinggi. Skor indikator pada variabel komitmen organisasi terbesar didapatkan pada indikator *continuance commitment* yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika keluar dari perusahaan ini. Hal ini yang menjadikan komitmen karyawan pada perusahaan ini berada pada kategori tinggi.

Keterampilan komunikasi pemimpin menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,75 dengan sebaran datanya sebesar 0,67 berada pada kategori baik. Skor indikator pada variabel keterampilan komunikasi pemimpin terbesar didapatkan pada indikator keterampilan sosial yang menyatakan bahwa karyawan menyukai pimpinan yang memiliki keterampilan untuk menyampaikan informasi dengan bahasa yang mudah dipahami. Hal ini yang menjadikan keterampilan komunikasi pemimpin pada perusahaan ini berada pada kategori baik.

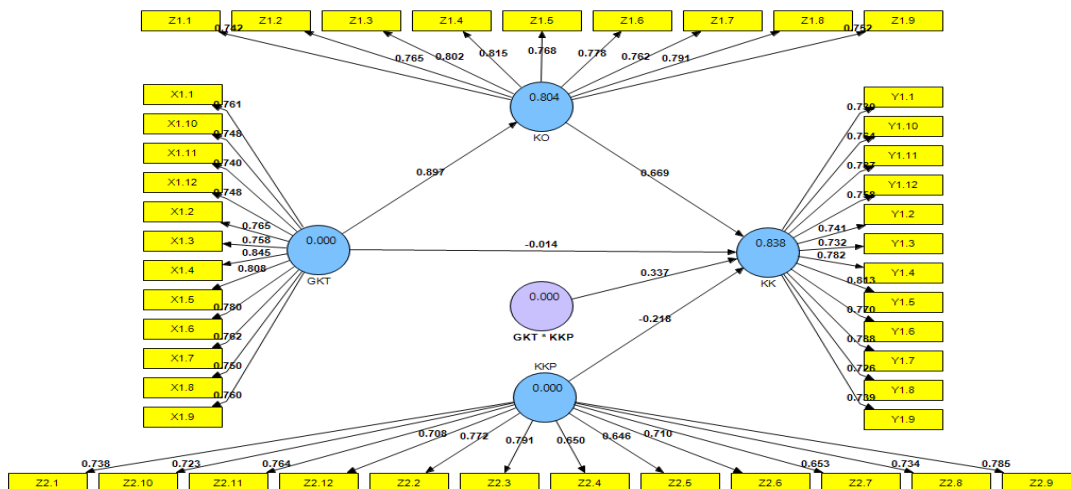
Kinerja karyawan menghasilkan nilai rata-rata sebesar 4,01 dengan sebaran datanya sebesar 0,74 berada pada kategori tinggi. Skor indikator pada variabel kinerja karyawan terbesar didapatkan pada indikator kualitas pekerjaan yang menyatakan bahwa sebagian besar karyawan

dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini yang menjadikan kinerja karyawan pada perusahaan ini berada pada kategori tinggi.

6. Pengujian Model Struktural

Uji model penelitian yang dilakukan selanjutnya adalah pengujian model struktural (*inner model*). Menilai *inner model* adalah melihat hubungan antar konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2016). Hasil olah data dengan menggunakan alat bantu software Smart PLS, diperoleh hasil output dari model struktur konstruk loading factor yang akan menjelaskan hubungan antara konstruk gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterampilan komunikasi pemimpin, serta kinerja karyawan yang tampak pada gambar 2 berikut:

Gambar 2. Model Penelitian



Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

Untuk mengevaluasi *inner model* maka dapat melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R Square* untuk variabel endogen. Hasil perhitungan *R Square* dapat dilihat pada tabel 12 berikut:

Tabel 12. Hasil Perhitungan *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
KO	0.804
KK	0.838

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan nilai *R-Square* variabel komitmen organisasi sebesar 80,4%. Berarti kemampuan variabel bebas yang dalam konteks penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, mampu menjelaskan varians dari variabel komitmen organisasi sebesar 80,4% sehingga sebesar 19,6% (100% - 80,4%) varians variabel komitmen organisasi dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Sedangkan variabel terikat kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah sebesar 83,8%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan yang diteliti mampu menjelaskan varians variabel kinerja karyawan sebesar 83,8% sedangkan sisanya 16,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

7. Uji Goodness of Fit

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel eksogen untuk menjelaskan keragaman variabel endogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *R-Square* (R^2) dan *Q-Square predictive relevance* (Q^2). Adapun hasil *Goodness of fit Model* berdasarkan rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) * (1 - R_2^2) \\ Q^2 &= 1 - (1 - 0.804) * (1 - 0.838) \\ Q^2 &= 1 - (0.196) * (0.162) \\ Q^2 &= 0.968 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut didapatkan nilai koefisien determinasi total sebesar 96,8%. Hal ini menunjukkan model struktural yang terbentuk dalam penelitian ini mampu menjelaskan sebesar 96,8% variabel data penelitian.

8. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan dua pengujian, yang pertama yaitu *direct effect* untuk menguji ada tidaknya pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta pengaruh moderasi keterampilan komunikasi pemimpin. Adapun untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya dengan menggunakan uji *t-statistic* dan *p values* didapat lewat prosedur *bootstrapping*. Kriteria pengujian menyatakan

bahwa apabila nilai $t\text{-statistics} \geq t_{\text{tabel}} (1.96)$ dan $p\text{ values} < 0.05$ maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil dari pengujian dapat dilihat pada tabel 13 berikut:

Tabel 13. Uji Hipotesis Direct Effect

Eksogen	Endogen	Direct Coef.	Std Error	T Statistics	P values	Ket.
GKT	KK	-0.014	0.139	0.103	0.397	Tidak Signifikan
GKT	KO	0.897	0.007	127.630	0.000	Signifikan
KO	KK	0.669	0.040	16.892	0.000	Signifikan
KKP	KK	-0.218	0.126	1.725	0.090	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 13 di atas didapatkan nilai T Statistics gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.103 lebih kecil dari nilai T Tabel 1.96 dan nilai $p\text{ values}$ sebesar 0.397 lebih besar dari 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, ini berarti **hipotesis 1 ditolak**.

Hubungan langsung variabel lainnya juga dapat dilihat pada tabel 13 di atas. Dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai T Statistics sebesar 127.630 lebih besar dari T tabel 1.96 dan nilai $p\text{ values}$ sebesar 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai T Statistics sebesar 16.892 lebih besar dari T tabel 1.96 dan nilai $p\text{ values}$ sebesar 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, ini berarti komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan keterampilan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai T Statistics sebesar 1.725 kurang dari T tabel 1.96 dan nilai $p\text{ values}$ sebesar 0.090 lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05. hal ini berarti bahwa keterampilan komunikasi pemimpin tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengujian yang kedua yaitu *indirect effect* untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pengujian variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan *Sobel Test*. Hasil dari pengujian pada *Sobel* dapat dilihat pada tabel 14 berikut:

Tabel 14. Uji Hipotesis Indirect Effect

Eksogen	Mediator	Endogen	Indirect Coef.	Std Error	T Statistics	P values	Ket.
GKT	KO	KK	0.600	0.036	16.584	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil dari pengujian tabel 14 di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi menunjukkan nilai T Statistics sebesar 16.584 lebih besar dari nilai T Tabel 1.96 dan nilai *p values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat dikatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, ini berarti **hipotesis 2 diterima**.

Pengujian ketiga yaitu untuk menguji ada tidaknya pengaruh moderasi keterampilan komunikasi pemimpin antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari pengujian moderasi dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15. Uji Hipotesis Moderasi

Eksogen	Endogen	Direct Coef.	Std Error	T Statistics	P values	Ket.
GKT*KKP	KK	0.337	0.149	2.266	0.031	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil dari pengujian tabel 15 di atas menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan keterampilan komunikasi pemimpin sebagai pemoderasi menunjukkan nilai T Statistics sebesar 2.266 lebih besar dari nilai T Tabel 1.96 dan nilai *p values* sebesar 0.031 lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat dikatakan keterampilan komunikasi pemimpin mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, ini berarti **hipotesis 3 diterima**.

Berdasarkan tabel sebelumnya dapat diketahui bahwa model struktural yang terbentuk adalah :

$$KO = 0.897 \text{ GKT}$$

$$KK = -0.014 \text{ GKT} + 0.669 \text{ KO} - 0.218 \text{ KKP} + 0.337 \text{ GKT} * \text{KKP}_{(\text{moderasi})} \\ + 0.600 \text{ GKT}_{(\text{pengaruh tidak langsung})}$$

9. PEMBAHASAN

Pada penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan 12 item indikator yang berasal dari empat (4) dimensi konstruk yaitu karisma, inspirasi, perhatian individual, dan stimulus intelektual, variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan 9 item indikator yang berasal dari empat (3) dimensi konstruk yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, variabel keterampilan komunikasi pemimpin diukur berdasarkan 12 item indikator yang berasal dari empat (5) dimensi konstruk yaitu keterbukaan diri, empati, peran pendukung, positivisme, dan keterampilan sosial, Sedangkan variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan 12 item indikator yang berasal dari empat (4) konstruk yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pelaksanaan tugas serta tanggung jawab.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Prima Santosa.

Dalam penelitian ini karakteristik responden pada tingkat pendidikan mayoritasnya adalah S1 sebanyak 91 orang atau sebesar 63,64%. Responden pada tingkat pendidikan S1 dengan tingkat usia 21-40 tahun sudah bisa mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga tanpa keberadaan pemimpin, para karyawan bisa mengerjakan semua pekerjaannya masing-masing dengan benar dan tepat sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan pada perusahaan ini diukur berdasarkan jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang sudah ada sebelumnya dan jenis pekerjaan yang dilakukan secara konsisten oleh para karyawan. Oleh karena itu, implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan ini tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Tobing and Syaiful (2018), Handoyo (2015), dan Kashif Rathore (2017) yang bersama-sama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai pemediasi.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh mediasi komitmen organisasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ini sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi menyebabkan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian ini komitmen organisasi merupakan full mediasi karena gaya kepemimpinan yang sebelumnya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan peran komitmen organisasi maka dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada perusahaan yang berorientasi pada keterlibatan karyawan dalam organisasi dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasi para karyawannya yang pada gilirannya akan mengarah ke tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Pada karakteristik responden status pernikahan, mayoritas respondennya sudah menikah dan responden pada penelitian ini dominannya adalah laki-laki. Karyawan laki-laki dan yang sudah menikah memiliki tanggung jawab untuk keluarganya masing-masing. Akan sangat merugikan bagi karyawan dan keluarganya apabila berhenti atau keluar dari perusahaan ini dan mencari pekerjaan ditempat lain yang belum tentu lebih baik dari perusahaan yang sekarang. Distribusi frekuensi pada variabel komitmen organisasi menunjukkan skor tertinggi terdapat pada indikator *continuance commitment* dengan pernyataan bahwa para karyawan akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika keluar dari perusahaan. Hal ini yang menjadi salah satu faktor karyawan masih berkomitmen pada perusahaan, dan akan lebih meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Nurdin and Rohendi (2016), Sina (2013), Baihaqi (2010), dan Sukanto (2017) yang bersama-sama menunjukkan bahwa adanya pengaruh mediasi komitmen organisasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterampilan komunikasi pemimpin sebagai pemoderasi.

Keterampilan komunikasi pemimpin mampu memoderasi atau memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan keterampilan komunikasi pemimpin mampu moderasi atau memperkuat hubungan

antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada perusahaan, sehingga hipotesis diterima. Distribusi frekuensi variabel keterampilan komunikasi pemimpin menunjukkan bahwa para karyawan menyukai pimpinan yang memiliki keterampilan untuk menyampaikan informasi dengan bahasa yang mudah dipahami. Pada penelitian ini terbukti bahwa keterampilan komunikasi pemimpin pada perusahaan ini menjadi salah satu faktor yang harus dimiliki dan harus dipertahankan oleh para pemimpin agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil pelaksanaan kerja karyawan yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi. Hasil kerja tersebut dapat meningkat karena diarahkan dan dibimbing oleh pimpinan yang mampu mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik. Didukung dengan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan maka segala permasalahan dapat diselesaikan dengan baik, lebih cepat dan tepat. Hal ini dapat dilihat dari distribusi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada perusahaan ini dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian sehingga akan membuat kesetaraan referensi bagi semua anggota perusahaan. Tujuan tersebut dapat tercapai jika gaya kepemimpinan transformasional didukung dengan keterampilan komunikasi pemimpin yang dapat membimbing atau memotivasi bawahannya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahan. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh pemimpin menjadi sangat penting dan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, karena keterampilan komunikasi merupakan pendukung utama agar fungsi kepemimpinan bisa efektif, karena seringkali kegagalan kepemimpinan diakibatkan karena lemahnya kemampuan atau keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh pemimpin (Subanegara, 2005).

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi antara pemimpin dengan karyawannya. Keterampilan komunikasi adalah salah satu keterampilan yang sangat penting dalam lingkungan kerja baik untuk pemimpin maupun karyawan karena diyakini bahwa keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan berkat suasana hati yang produktif dan kemampuannya untuk memberikan

informasi atau arahan yang jelas kepada karyawan. Menurut Friedman (2011) pengalaman dunia nyata menggambarkan pentingnya efektivitas memberi informasi, memotivasi, dan memimpin orang setiap kali berbicara. Teknik-teknik yang dijelaskan termasuk berbicara dengan penuh semangat, membuat koneksi cepat, dan terlibat penuh karena komunikasi yang efektif sangat penting selama situasi perubahan organisasi. Maka dari itu, keterampilan komunikasi pemimpin dapat memainkan peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan hasil penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.
- b. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai pemediasi.
- c. Keterampilan komunikasi pemimpin dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diberikan saran untuk sebagai berikut:

- a. Pimpinan PT. Global Prima Santosa Kota Gresik diharapkan bisa mengadopsi gaya kepemimpinan yang lain seperti gaya kepemimpinan transaksional, birokrasi, karismatik, ataupun gaya kepemimpinan yang lainnya yang bisa memberikan perhatian pribadi kepada para karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja.
- b. Para pimpinan harus menyadari apa yang penting bagi bawahan dan organisasi secara keseluruhan dan mendorong karyawan untuk melakukannya dengan melihat peluang dan tantangan disekitar mereka secara kreatif. Pimpinan juga harus memiliki visi dan rencana pengembangan mereka sendiri untuk bawahannya yang bekerja dalam kelompok dengan semangat kerja tim.
- c. Berdasarkan nilai koefisien determinasi model struktural yang terbentuk dalam penelitian ini memiliki nilai sebesar 96,8%, maka berarti sisanya 3,2% terdapat pada variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel

lain yang masih erat hubungannya, misalnya variabel gaya kepemimpinan lainnya seperti transaksional, ataupun birokrasi, stres kerja, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dengan indikator-indikator yang lain.

3. Keterbatasan Peneliti

Berikut ini adalah keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini antara lain:

- a. Penelitian ini hanya menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) dimana keunggulan analisis tersebut tidak memerlukan asumsi pada proses analisisnya dan untuk selanjutnya sebaiknya menggunakan metode analisis yang lain seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* amos dan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA).
- b. Penelitian saat ini hanya mencakup dan berfokus pada perusahaan swasta sementara ada banyak instansi pemerintah yang mungkin mendapatkan hasil yang berbeda karena perbedaan di lingkungan mereka. Perbedaan antara perusahaan swasta dan instansi pemerintah dapat berpengaruh secara berbeda pada gaya kepemimpinan dan mungkin ada beberapa variabel penting yang berdampak positif pada kinerja karyawan, yang tidak diteliti pada penelitian ini.
- c. Data yang diolah dalam penelitian ini hanya bersumber dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang juga merupakan responden dalam penelitian ini sehingga bisa saja terjadi bias dalam pengisian kuesioner karena tidak ada pengawasan langsung dari pimpinan atas jawaban yang diberikan oleh responden.
- d. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini relatif kecil yaitu hanya dilakukan pada karyawan yang bekerja di kantor PT. Global Prima Santosa Kota Gresik.
- e. Waktu penelitian yang terbatas mengurangi tingkat kemauan responden untuk berpartisipasi. Dimana waktu menjadi kendala untuk memverifikasi ulang dan mengunjungi satu per satu responden.

REFERENSI

- ABDALLA, H. G. 2010. *The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance and Organizational Commitment A Case Study in the UAE Public Sector*. The British University in Dubai (BUiD).

- AL ZEFEITI, S. M. B. & MOHAMAD, N. A. 2017. The Influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7, 151-160.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- ANYANGO, C. A. 2015. Effects of Leadership Styles on Employee Performance at BOA Kenya Limited.
- BAIHAQI, M. F., SUHARNOMO. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (studi pada pt. yudhistira ghalia indonesia area yogyakarta)*. Universitas Diponegoro.
- BANDULA, P. & JAYATILAKE, L. V. 2016. Impact of employee commitment on job performance: Based on leasing companies in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5, 8-22.
- BASS, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*, Collier Macmillan.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I. & BERSON, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88, 207.
- BERSON, Y., SHAMIR, B., AVOLIO, B. J. & POPPER, M. 2001. The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- ÇETIN, M., KARABAY, M. E. & EFE, M. N. 2012. The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- CHAMANZAMIN, M. R. 2013. The Relationship Between Communication Skills and Job Performance of The Employess, Fire Managers of Rasht City. *Internasional Journal of Business and Behavioral Sciences*. 3.(2).
- CORVELLEC, H. 2018. *Stories of achievements: Narrative features of organizational performance*, Routledge.
- CURTIS, S. & WRIGHT, D. 2001. Retaining employees—the fast track to commitment. *Management research news*, 24, 59-64.
- DISANZA, J. R. & LEGGE, N. J. 2016. *Business and professional communication: Plans, processes, and performance*, Pearson.
- FOLORUNSO, O., ADEWALE, A. & ABODUNDE, S. 2014. Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employees performance: An empirical evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, 275.
- FRIEDMAN, K. 2011. You're on! How strong communication skills help leaders succeed. *Business Strategy Series*, 12, 308-314.
- GHOZALI, I. 2016. Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (Vol. 4). *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

- HAFEEZ, M. H., RIZVI, S. M. H., HASNAIN, A. & MARIAM, A. 2012. Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance (a study on customer support representatives). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 1, 133-143.
- HANDOYO, L. N. 2015. The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22.
- HENDRI, N. 2019. The impact of organizational commitment on job performance.
- KASHIF RATHORE, C. A. K., NAUMAN ASLAM 2017. The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging*, 7, 28.
- KHUONG, M. N., LINH, L., TOAN, N. & PHUONG, N. 2016. The effects of personality and communication skill on employee job performance at multi-national companies in ho chi minh city, Vietnam. *J. Econ. Bus. Manage*, 4, 296-302.
- LIASARI, H. 2015. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN LOMBOK TIMUR.
- LOR, W. & HASSAN, Z. 2017. The influence of leadership on employee performance among jewellery artisans in Malaysia.
- MANGKUNEGARA, A. 2006. Anwar Prabu, Evaluasi Kinerja SDM, Bandung: PT Refika Aditama, Cet. Ke-10.
- MANGKUNEGARA, A. P. & PRABU, A. 2009. Manajemen sumber daya manusia. *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*.
- MEMON, K. R. 2014. Effects of leadership styles on employee performance: Integrating the mediating role of culture, gender and moderating role of communication. *International Journal of Management Sciences and Business Research*.
- MOTTOH, S. 2015. The Influence of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance (Case Study: Dinas Kesehatan Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15.
- MUBARAK, A. & DARMANTO, S. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *MAKSIMUM*, 5.
- MUCHRAN BL, M. M., MUCHRIADY MUCHRAN 2017. The Influence of Leader Communication Skills on EmployeePerformance and Motivation as a Moderating Variable in the Tourism Industry *Journal of Culture, Society and Development* Vol.36.
- NURDIN, S. & ROHENDI, A. 2016. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4, 86-100.

- PARACHA, M. U., QAMAR, A., MIRZA, A., HASSAN, I.-U. & WAQAS, H. 2012. Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12, 55-64.
- PAVITT, C. 1999. Theorizing about the group communication-leadership relationship. *The handbook of group communication theory and research*, 313-334.
- PRABOWO, T. S., NOERMIJATI, N. & IRAWANTO, D. W. 2018. THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16, 171-178.
- ROBBINS, S. P. & JUDGE, T. A. 2006. Perilaku organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- ROHMADI, A. L. R. 2018. The Impacts of Transformational and Transactional Leadership Styles, And Financial and Non-Financial Compensations on Employee Performance in Prof. Dr. R. Soeharso Orthopedic Hospital Of Surakarta. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7, 7.
- SAEED, R., MUSSAWAR, S., LODHI, R. N., IQBAL, A., NAYAB, H. H. & YASEEN, S. 2013. Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17, 1200-1208.
- SINA, M. I., SUHARNOMO. 2013. ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- SUGIYONO, P. 2011. Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Alfabeta, Bandung.
- SUKAMTO, P. D. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pt. x. *Agora*, 5.
- SUNDI, K. 2013. Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education department at Southeast Sulawesi province. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 50-58.
- THAMRIN, H. 2012. The influence of transformational leadership and organizational commitment on job-satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3, 566-572.
- TOBING, D. 2009. The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance PT. Perkebunan Nusantara III in North Sumatra. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 2, 31-37.
- TOBING, D. S. K. & SYAIFUL, M. 2018. The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Work Motivation And Employee Performance At The State Property Service Office And Auction In East Java Province.
- WIDAYANTI, A. T. & PUTRANTO, N. A. R. 2015. Journal of Business and Management.

ZHU, W., CHEW, I. K. & SPANGLER, W. D. 2005. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16, 39-52.



Tesis (Yundai) st Ujian

ORIGINALITY REPORT

9%	9%	0%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.umm.ac.id Internet Source	4%
2	repository.wima.ac.id Internet Source	2%
3	eprints.uny.ac.id Internet Source	2%
4	www.scribd.com Internet Source	2%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude matches < 2%

• End •